



Paris, le 24 février 2023

Rémunération 2023 des dirigeants mandataires sociaux de Danone

Le Conseil d'Administration de Danone, lors de sa réunion du 21 février 2023, a fixé, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, la rémunération variable annuelle payable au titre de 2022 du Directeur Général de Danone ainsi que l'ensemble des éléments de la rémunération du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration pour 2023.

1. Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général de Danone

1.1. Rémunération payable en 2023 à Antoine de SAINT-AFFRIQUE

- **Rémunération fixe 2023**

Le montant de la rémunération fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'élève à 1.400.000 € pour 2023, inchangé par rapport à 2022.

- **Rémunération variable annuelle au titre de 2022 payable en 2023**

A la suite de la mise en œuvre de la faculté d'ajustement du Conseil, la rémunération variable annuelle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour l'exercice 2022, s'élève à 2.121.000€, au lieu de 2.310.000€ résultant de l'application des critères financiers fixés début 2022, soit une réduction de 189.000€.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a déterminé ce montant au regard du niveau de réalisation de la part économique comme décrit ci-après :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation sur la base des objectifs fixés en début d'année	Pourcentage de réalisation (après ajustement)	Pondéré (après ajustement)
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15%	200%	110%	16,5%
Marge opérationnelle courante	15%	200%	200%	30%
Free cash-flow	15%	200%	200%	30%
Retour sur capitaux investis (ROIC)	15%	200%	200%	30%
Total	60%	200%	177,5%	106,5%

Ainsi, le Conseil d'Administration a décidé, sur proposition du Directeur Général, de mettre en œuvre sa faculté d'ajustement des critères de performance de la rémunération variable annuelle, prévue par la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2022, et de revoir à la baisse le niveau d'atteinte de la croissance du chiffre d'affaires en données comparables.

Cette décision a été prise afin de tenir compte de l'actualisation de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires annoncée au marché en cours d'année (en juillet puis en octobre) et de l'environnement économique et notamment des facteurs exogènes, comme l'inflation, qui ont soutenu la croissance du chiffre d'affaires en données comparables.

Le Conseil a déterminé le taux d'atteinte des objectifs comme présenté ci-dessus pour les raisons suivantes :

- atteinte au-delà de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires en données comparables, en raison d'une croissance de +7,8% en 2022, au-delà de l'objectif initialement fixé en début d'année 2022 (croissance comprise entre +3% et +5%) et dans le haut de la fourchette annoncée en octobre 2022 (croissance comprise entre +7% et +8%), portée par l'ensemble des zones géographiques et des catégories. En effet, cette croissance organique a été réalisée de manière équilibrée, compte-tenu du contexte macro-économique et opérationnel de l'année 2022 ; elle a été délivrée en maximisant la contribution du mix et du prix, tout en maintenant une contribution résiliente des volumes ;
- atterrissage de la marge opérationnelle courante en ligne avec l'objectif défini en début d'année 2022 (« au-delà de 12% »), malgré la dégradation séquentielle du contexte opérationnel (avec notamment la guerre en Ukraine et les disruptions en Chine) et l'accélération forte, tout au long de l'année, de l'inflation des matières premières. Cet atterrissage a été réussi sans revenir sur l'objectif de réinvestir massivement dans la supériorité produit, la publicité et les compétences clés de Danone ; en effet, l'entreprise a réinvesti 58 points de base sur ces trois dimensions ;
- atteinte au-delà de l'objectif de génération du free cash-flow, en raison d'un free cash-flow d'un montant de 2,1 milliards d'euros en 2022, malgré la dégradation du contexte opérationnel, la baisse de la marge opérationnelle courante et le réinvestissement massif, la Société a réussi à maintenir un cycle de génération de free cash-flow sain, au-delà des attentes du marché ;
- atteinte au-delà de l'objectif de retour sur capitaux investis (ROIC), en raison d'un ROIC atteignant 8,9% en 2022, cette amélioration séquentielle du ROIC dès la première année du plan Renew Danone, et ce dans un contexte de recul de la marge opérationnelle courante, démontre l'attention nouvellement apportée à l'allocation disciplinée des capitaux.

Le détail des pourcentages de réalisation de la part sociale et sociétale est décrit ci-après :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Engagement des salariés	10%	150%	15%
Gender pay gap	10%	100%	10%
Total	20%	125 %	25%

L'engagement des salariés a été évalué à travers l'enquête « Danone People Survey », couvrant l'ensemble des salariés de Danone dans le monde, et réalisée par un prestataire externe. Les résultats démontrent une progression positive par rapport à la précédente

enquête. L'engagement positif durable des salariés se situe au-delà de la médiane du panel de sociétés du secteur FMCG participantes, malgré un contexte difficile lié à des chocs externes, des changements d'organisation (avec la mise en œuvre en 2022 du plan de réorganisation Local First) et au changement d'équipe de direction. En 2022, 90% des collaborateurs de Danone dans le monde ont répondu à l'enquête et l'indicateur mesurant l'engagement positif durable des salariés s'est élevé à 86% (3 points au-delà de la médiane du secteur FMCG).

L'impact en termes de Diversité & Inclusion est évalué au travers du niveau de réduction de l'écart de rémunération entre les sexes (« Gender Pay Gap »). La position a été maintenue par rapport à l'année dernière et est estimée à 3,2% sur la population des *Executives*, Directeurs & Managers.

L'atteinte de la part managériale est déterminée sur la base d'une appréciation qualitative afin de considérer l'actualité de 2022. Dans le contexte externe particulièrement difficile de 2022, le Conseil d'Administration a notamment relevé la définition, la communication et le début de mise en œuvre réussie du plan stratégique « Renew Danone », la réorganisation du Comité Exécutif avec plusieurs recrutements de talents de haut niveau et la mise en place de revues de portefeuille courageuses et nécessaires dans le cadre du plan stratégique. Le Conseil d'Administration a donc considéré que cet objectif était atteint à 100%.

Ainsi, la rémunération variable annuelle d'Antoine de Saint-Affrique de 2.121.000€ (après ajustement) a été établie comme suit :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation sur la base des objectifs fixés en début d'année	Pourcentage de réalisation (après ajustement par le Conseil)	Pourcentage pondéré de réalisation (après ajustement)	Réalisation en montant (après ajustement) – en euros
Économique	60%	200%	177,5%	106,5%	1.491.000
Social et sociétal et/ou environnemental	20%	125%	125%	25%	350.000
Managérial	20%	100%	100%	20%	280.000
Total de la rémunération variable annuelle 2022	100%	-	-	151,5%	2.121.000

Conformément à l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, cette rémunération ne sera versée qu'après son approbation par l'Assemblée Générale du 27 avril 2023.

- **Rémunération variable long terme, sous la forme de GPS**

Le 26 juillet 2022, 51 900 GPS ont été attribuées au Directeur Général. Cette attribution nominale est susceptible de varier en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance et pourra s'élever jusqu'à 54 495 GPS. Ces GPS représentent 50% de la rémunération globale cible en valeur du Directeur Général pour 2022.

- **Autres avantages**

Au titre de l'exercice 2022, les avantages en nature représentent un montant de 46.593 €. Ces avantages en nature, conformes à la politique de Danone pour les cadres dirigeants incluent un *pool* de voitures et de chauffeurs, la mise à disposition d'un logement ainsi qu'un régime de prévoyance et de couverture santé.

1.2. Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2023

- Une rémunération fixe s'élevant à 1.400.000 €, inchangée par rapport à 2022.
- Une rémunération variable annuelle payable en 2024 :

Le montant cible de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour 2023, ainsi que le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Danone, le Conseil, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a en effet fixé sa rémunération variable annuelle cible à 100% de sa rémunération fixe (soit 1,4 million d'euros bruts). Cette rémunération variable annuelle cible peut aller au maximum jusqu'à 200% de ce montant (soit 2,8 millions d'euros bruts) en cas de dépassement des objectifs, sans minimum ni plancher garanti.

Elle sera composée de trois parties avec les mêmes pondérations qu'en 2022 : une partie économique quantifiable (60%), établie par rapport aux objectifs de Danone, une partie sociale et environnementale mesurable (20%) et une partie managériale, qualitative (20%).

Le détail de la répartition des critères de la part économique est décrit ci-après :

Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation possible en fonction de la pondération
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15%	0 à 30%
Variation volume / mix du chiffre d'affaires en données comparables	15%	0 à 30%
Marge opérationnelle courante	15%	0 à 30%
Free cash-flow	15%	0 à 30%
Total	60%	0 à 120%

Le détail de la répartition des critères sociaux et environnementaux est comme suit :

Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation possible en fonction de la pondération
Réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1,2 et 3) en 2023 vs 2022	10%	0 à 20%
Pourcentage du chiffre d'affaires de Danone couvert par la certification B-Corp en 2023	10%	0 à 20%
Total	20%	0 à 40%

Les éléments d'appréciation du critère managérial ont été déterminés par le Conseil d'Administration mais ne sont pas rendu publics pour des raisons de confidentialité, conformément à la recommandation AMF DOC-2012-02 du 9 février 2012.

L'attribution de la rémunération variable annuelle fera l'objet d'une communication spécifique à l'issue de l'exercice 2023. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2023.

- Une rémunération variable long terme actionnariale, sous la forme de Group Performance Shares

L'attribution de GPS en 2023 fera l'objet d'une décision du Conseil d'Administration au mois de juillet, sous réserve de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 27 avril 2023, puis d'une communication spécifique après la réunion du Conseil. Les GPS qui seront alors attribuées

représenteront environ 50% de la rémunération globale cible en valeur du Directeur Général pour 2023.

Les conditions de performance attachées à ces GPS ont été déterminées par le Conseil d'Administration du 21 février 2023, et portent sur :

- (i) l'évolution du bénéfice net par action courant, à hauteur de 20%,
- (ii) la performance globale relative du titre de Danone (TSR – Total Shareholder Return) par rapport à l'indice Stoxx Europe 600 Food & Beverage, à hauteur de 25%,
- (iii) le retour sur capitaux investis (ROIC), à hauteur de 25%, et
- (iv) trois critères sociaux et environnementaux à hauteur de 10% chacun, un critère santé, un critère nature et critère social.

Ces conditions portent sur 3 ans (2023, 2024 et 2025). Elles feront l'objet d'une description détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 et seront également présentées dans les commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale 2023.

2. Rémunération de Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2023

Le montant de la rémunération fixe annuelle de Gilles SCHNEPP s'élève à 650.000€ pour 2023, inchangé par rapport à 2022.

Cette rémunération fixe annuelle constitue le seul élément de rémunération du Président du Conseil d'Administration.